

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

**ENDOMARKETING APLICADO NA ORGANIZAÇÃO  
COMO UM INSTRUMENTO PARA AUXILIAR NA  
MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS**

**AUTOR: ANDRÉ RISKOWSKI**

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná  
para obtenção de título de  
Especialista em Administração de  
Pessoas.

Orientador: João Carlos da Cunha

**CURITIBA  
2004**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
<b>1.CONCEITO DE ENDOMARKETING.....</b>	<b>02</b>
1.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO.....	04
1.1.1 A Quem cabe o Desenvolvimento e a Coordenação das atividades de Marketing Interno?.....	05
1.1.2 Quais os Instrumentos Utilizados pelo Marketing Interno?.....	06
1.2 ENDOMARKETING: UM REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
1.2.1 Endomarketing como Sistema.....	09
1.2.2 Endomarketing e Comprometimento .....	10
1.2.3 Fundamentos do Endomarketing.....	10
<b>2. ENDOMARKETING E CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>13</b>
2.1 Relação Entre Cultura Organizacional e Endomarketing.....	15
2.1.2 Cultura De Serviços e Orientação Para o Cliente.....	16
2.3 O ENDOMARKETING E A ADMINISTRAÇÃO DE R.H.....	18
<b>3. ANÁLISE CRÍTICA .....</b>	<b>23</b>
<b>4. A EMPRESA PESQUISADA.....</b>	<b>28</b>
4.1 Aspectos Metodológicos.....	28
4.2 RESULTADOS.....	29
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>42</b>

## LISTA DE TABELAS

QUADRO I – Comparação dos Instrumentos de Marketing Interno e suas Variações.....	08
QUADRO II - Percepção dos níveis Estratégico e Tático em relação ao Processo.	32
QUADRO III – População <i>Versus</i> Amostra Prevista <i>Versus</i> Amostra Efetiva.....	34
QUADRO IV – Avaliação dos Instrumentos de Marketing Interno.....	36
QUADRO V – Associação, ao Nível de significância de 5% entre os instrumentos de Endomarketing X Categoria do Perfil.....	38

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos são cada vez maiores os investimentos e a preocupação com a área de Marketing no intuito de atrair, conhecer e satisfazer os clientes.

Os clientes não são apenas aqueles que compram e utilizam seu produto ou serviço, são também os que vendem os produtos ou serviços.

São os chamados clientes internos ou colaboradores.

Mas será que estes clientes sabem o valor real do seu produto ou serviço? Neste ponto é que entra o Endomarketing.

O principal benefício que se busca é o fortalecimento e construção de relacionamentos, compartilhando os objetivos da empresa e fortalecendo estas relações, inserindo a noção de que todos são clientes de todos também dentro da empresas.

Antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo. O Endomarketing surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto/serviço e o colaborador. Isto significa tornar o colaborador um aliado, fomentando a idéia de que seu sucesso está ligado ao sucesso da empresa.

O estudo visa contribuir para que os futuros gestores possam delinear suas estratégias para os fatores identificados na pesquisa como determinantes do sucesso, além de servir como parâmetro norteador para aqueles que almejam o sucesso empresarial. Para a identificação desses fatores, . A análise dos dados constatou que os fatores que determinaram o sucesso da empresa foram: qualidade, atendimento ao cliente, empreendedorismo, capacidade gerencial e estratégica e ação governamental. Os resultados evidenciam que os fatores que determinaram o sucesso da empresa pesquisadas estão voltados para as ações da empresa relativas à tomada de decisão.



## 1. CONCEITO DE ENDOMARKETING

O Endomarketing é uma resposta adequada a uma situação internacional de mercado que conhecemos bem: a globalização. Hoje o objetivo da empresa é criar e levar até o consumidor um produto de serviço cuja qualidade responda às suas necessidades, desejos e expectativas. (TAMAYO, p. 95, 1997)

Há duas maneiras de obter vantagem competitiva, fazendo melhor do que os outros ou fazendo algo diferenciado dos outros. A estratégia para se obter um produto diferenciado reside na capacidade de adequar o produto à percepção do cliente, e é aqui que o Endomarketing é um conjunto de ações de marketing para o público interno - funcionários - das empresas e organizações. É um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de marketing da empresa ou organização que visa ação-para-o-mercado.

Seu objetivo é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações e assim integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos.

Em outras palavras, o Endomarketing existe para atrair e reter o cliente interno com a função de obter resultados eficientes para a empresa, atraindo e retendo seus clientes externos.

Duas linhas de ação guiam este processo: a atitude e a comunicação. A atitude visa dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender os clientes. Inclui o envolvimento, o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário (todos os funcionários, desde a recepcionista até o presidente) para que ele possa assumir responsabilidades e tomar iniciativas. A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Todos devem saber o que a empresa produz e suas rotinas de serviços. Assim os funcionários conhecerão a empresa (saberão o porquê de fazer e para quem fazer) e poderão

"vender" a empresa para o cliente externo. Unindo a linha de comunicação e atitude, faz-se o Endomarketing.

Podemos ver que o Endomarketing é de suma importância para uma empresa, seus funcionários são informantes e divulgadores em potencial dentro da organização. Uma informação errada dada ao seu cliente ou uma imagem negativa passada pela organização podem comprometer o desenvolvimento de todo um projeto. Por isso fique atento, futuro administrador.

Quando se fala em marketing, a primeira coisa que vem à mente é a orientação de uma organização para o seu público externo, aquele representado pelos consumidores de seus produtos e serviços, pelos fornecedores de insumos e matérias-primas, pelos acionistas, pelos provedores de recursos materiais e financeiros e, de certa forma, pela sociedade em geral.

As questões relativas a pessoas internas à organização são tratadas pela área específica de recursos humanos. Só recentemente se compreendeu que também os empregados de uma organização constituem um de seus públicos de interesse, com perfil, necessidades, expectativas e objetivos específicos - os quais, nem sempre, harmonizam-se com os objetivos organizacionais.

A preocupação com o público interno faz-se notar mais intensamente nas organizações que prestam serviços. Esses serviços, até por sua própria característica, dependem quase que integralmente da pessoa que os presta e que pode determinar, ou não, que um consumidor externo venha a utilizar, novamente, os serviços prestados.

Nesse sentido, torna-se necessária a preocupação com o público interno da organização, a compreensão de suas atitudes e dos valores subjacentes e o conhecimento de suas necessidades e objetivos. Essa preocupação foi preenchida, como mostrará o presente artigo, pelos estudos de cultura organizacional e pelo surgimento do endomarketing, utilização de técnicas e instrumentos próprios do marketing em relação ao público interno da organização.

O texto inicia-se com a apresentação do referencial teórico relativo ao endomarketing, explicando-o como sistema e como forma de comprometimento, analisando seus fundamentos e sua relação com o conceito de liderança. Em seguida, apresenta-se a relação entre endomarketing e o conceito de cultura organizacional e,

mais especificamente, com a cultura de serviços. O artigo culmina com a definição de endomarketing como a busca de harmonização entre os objetivos do público interno e do público externo da organização, o que constitui um dos grandes desafios de qualquer administrador.

### 1.1 A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INTERNO

Kempenich (1997) faz uma dura crítica às empresas, quando lembra que a grande reclamação dos funcionários é a de que são os últimos a saber das novidades; lembra que, não raro, ficam sabendo das novidades da empresa fora do seu ambiente de trabalho. A comunicação interna, para o autor, é um dos principais fatores para o sucesso dos projetos.

Salienta que é corriqueiro fazer um amplo projeto de comunicação para o lançamento de um novo produto, ou de uma nova marca da empresa, e desconsiderar o público interno. “Quando você se esquece do funcionário, você esquece do segundo ou do terceiro aspecto mais importante em termos de grupo de influência e envolvimento” (Kempenich, 1997, p. 72), daquele que pode ser um efetivo parceiro do seu negócio. Por outro lado, na medida em que os funcionários são informados da situação da empresa (seus produtos e serviços, seu crescimento e prêmios conquistados), desenvolve-se na equipe um sentimento de orgulho, o que, também para Orlickas (1999) é fator fundamental.

É sabido que as relações internas afetam o comportamento da equipe frente aos clientes (Cerqueira, 1994; Kotler, 1998; Nickles e Wood, 1999). Assim, ao promover a melhoria no relacionamento interno da equipe, a agilização e transparência dos fluxos de comunicação, a introdução de mudanças nas atitudes e comportamentos, as práticas do marketing interno favorecem o desenvolvimento, nos funcionários, de uma consciência de que todas as suas ações devem voltar-se para a satisfação das necessidades dos clientes onde, segundo Bekin (1995, p. 7), reside toda a sua importância. Dessa forma, o marketing interno pode contribuir para a formação de uma vantagem competitiva para as empresas, pois formar uma equipe motivada e comprometida com os resultados da organização e com a satisfação do cliente, atende

uma das principais características da vantagem competitiva: ser de difícil imitação (Porter, 1989).

### 1.1.1 A Quem cabe o Desenvolvimento e a Coordenação das atividades de Marketing Interno?

Os autores também divergem nesse ponto: havendo os defendem a coordenação a partir da área de recursos humanos, os que acentuam as vantagens se as atividades forem conduzidas pelo setor de marketing, os que sugerem uma parceria entre essas áreas, e, aqueles que propõe que as ações sejam conduzidas a partir de um setor independente, diretamente subordinado à direção da empresa. Kotler (1998) lembra que o vice-presidente de marketing tem duas funções: 1) coordenar as atividades inerentes ao marketing; e, 2) coordenar o marketing com as demais funções da empresa (finanças, produção, etc.) para atender as necessidades dos clientes. Portanto, para o autor, a coordenação do marketing interno deve estar ligada ao setor de marketing da organização.

Brum (1998) defende que o marketing interno deve ser conduzido em parceria entre as áreas de marketing e recursos humanos pois, a primeira tem o *know-how* para a condução de projetos e instrumentos de marketing, enquanto a segunda tem o conhecimento e a facilidade de acesso ao público alvo.

Nickles e Wood (1999) não especificam a quem cabe a responsabilidade desse desenvolvimento, todavia, salientam que as estratégias de marketing interno devem anteceder as do marketing externo.

Referindo-se à implantação, Cerqueira (1994) ressalta, antes do setor, a necessidade da dedicação integral do coordenador, cujo trabalho deve contar com a assessoria e o apoio dos outros setores da organização, vistos como os "padrinhos" do marketing interno.

Pode-se dizer que frente à questão formulada não há uma regra para resposta, sendo antes uma função que considera diversos aspectos, que incluem desde as características que distinguem cada organização, até as pessoas que tiveram a

iniciativa de promover os primeiros estudos sobre o tema, desencadeando com isso a implantação do processo.

Na prática, o que se percebe é que, principalmente nas grandes empresas, o marketing interno é conduzido pela área de recursos humanos (Brum, 1998). Isso acontece pela ausência da ação da área de marketing ou porque a direção da empresa entende que assim deva ser.

Independentemente da área responsável pela coordenação do projeto, é importante destacar que as diretrizes, as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa.

#### 1.1.2 Quais os Instrumentos Utilizados pelo Marketing Interno?

São vários os instrumentos à disposição das empresas, devendo-se contudo, destacar a necessidade de promover ajustes para adequação à cada realidade. Conforme a seguir ilustrado, tais instrumentos não são exclusivos, antes, são análogos àqueles utilizados pela área de marketing externo, bem como aos empregados pelo setor de recursos humanos. Daí, ser também importante ressaltar, que os instrumentos, *per se* e se utilizados de forma isolada, não produzem os efeitos desejados e mencionados como conseqüências do marketing interno.

Para tal, faz-se necessário que os instrumentos sejam partes, coerentemente articuladas (um efetivo sistema), de um Projeto, antecedido de um diagnóstico, preferencialmente, conduzido pela própria empresa (Bekin, 1995).

Feitas essas considerações preliminares, a literatura destaca, entre outras, as seguintes categorias de instrumentos: *folders*; material promocional; pesquisa de satisfação; painéis; comerciais; jornais internos; e, atividades festivas, com ou sem a participação de clientes.

Brum (1998) é mais específica, assinalando os objetivos que determinam a escolha de cada instrumento:

- vídeos - institucionais ou de apresentação dos produtos. Estes, têm como objetivo colocar a equipe interna em contato direto com a realidade em que o seu produto é utilizado;
- manuais - técnicos, educativos ou de integração. Prestam-se à apresentação de produtos, serviços, lançamentos e tendências, esta última em relação à tecnologia e à moda. Os vídeos utilizados para a integração contribuem para a divulgação em geral, ou, para reforçar algum aspecto da cultura organizacional;
- revistas com histórias em quadrinhos;
- jornal interno com a utilização de vários encartes, como, por exemplo, área de recursos humanos, projetos, produção e associação de funcionários. Pode ser utilizada, também, a versão do jornal de parede;
- cartazes motivacionais, informativos ou em forma de quebra-cabeça. Tem por objetivo transmitir novas informações para a equipe interna;
- canais diretos - reuniões com a diretoria, presidência ou ouvidoria;
- palestras internas. Têm por objetivo apresentar as novidades da empresa, as tendências e a evolução que a mesma teve;
- grife interna - registro em roupas (uniformes), bonés e acessórios;
- memória ou seja, o resgate da história da empresa, com o objetivo de passar a evolução da mesma, às pessoas que a desconhecem;
- rádio interna;

A seleção do mix de instrumentos depende do(s) objetivo(s) pretendido(s), bem como da consideração (avaliação) de algumas variáveis que os distinguem, a exemplo do custo (de implantação, de manutenção), do nível de envolvimento da coordenação (tempo dedicado para o desenvolvimento e manutenção do instrumento), da abrangência, isto é, do número de funcionários que se pretende envolver, e, da durabilidade (necessidade de atualização), entre outros. O Quadro 1, a seguir, compara, em uma escala ordinal, as variáveis *vis-à-vis* os instrumentos. Essa análise pode ser útil no diagnóstico para a elaboração do Projeto de *Endomarketing*.

Quadro 1 - Comparação dos instrumentos de marketing interno e suas variações

<b>Instrumento</b>	<b>Custo</b>	<b>Envolvimento da coordenação</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Durabilidade</b>
Confecção de vídeos	Alto	Alto	Alto	Média
Manuais técnicos	Médio	Alto	Baixo	Médio
Manuais educativos	Médio	Alto	Alto	Alto
Revistas de quadrinhos	Médio	Médio	Alta	Alta
Jornal interno	Baixo	Médio	Alto	Baixo
Cartazes motivacionais	Médio	Baixo	Alto	Alto
Canais diretos	Baixo	Alto	Baixo	Baixo
Palestras internas	Baixo	Médio	Alto	Baixo

<b>Instrumento</b>	<b>Custo</b>	<b>Envolvimento da coordenação</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Durabilidade</b>
Grife interna	Baixo	Baixo	Alto	Alto
Memória	Alto	Alto	Alto	Alto
Radio interna	Alto	Médio	Alto	Baixo
Vídeo jornal	Alto	Alto	Alto	Baixo
Intranet	Baixo	Baixo	Alto	Baixo
Manuais de integração	Médio	Médio	Médio	Alto
Atividades festivas	Médio	Alto	Alto	Baixo

Assim, uma empresa que possui pouca disponibilidade de tempo para a coordenação do processo de marketing interno deve evitar a escolha de instrumentos que exijam alto grau de envolvimento da coordenação; caso contrário, corre o risco de ter problemas na etapa de implantação do plano.

Além da seleção dos instrumentos, Cerqueira (1995, p. 56) salienta a importância de que os projetos “devem ser elaborados dentro de grupos voluntários ou escolhidos em eleição”, devendo, contudo, para a implantação, ser validados pela diretoria da empresa.

Finalmente, com relação à implantação, o autor sugere que seja subdividida em cinco tipos de projetos:

1. projetos básicos de difusão cultural: divulgam os valores essenciais da empresa e propiciam a formação de um clima adequado para a promoção das relações interpessoais;
2. projetos de desenvolvimento cultural: consolidam a base cultural desenvolvida e aceleram qualitativamente, por meio do reconhecimento e da valorização do ser humano, o comprometimento;

3. projetos de segurança cultural: são projetos que fazem com que a chefia, que está somente envolvida e não comprometida, seja identificada, pois é ela que garante a divulgação dos projetos básicos de difusão cultural;
4. projetos suplementares de RH: são projetos que facilitam e melhoram o grau de comprometimento das pessoas; e,
5. projetos avançados: trabalham a combinação da motivação psicológica e material.

## 1.2 ENDOMARKETING: UM REFERENCIAL TEÓRICO

### 1.2.1 Endomarketing como Sistema

Assim como o marketing possui um chamado “mix” ou composto de marketing, também o endomarketing conta com um composto de processos, atividades e instrumentos voltados à compreensão e satisfação das necessidades do público interno da organização, tendo como orientação o atingimento dos objetivos organizacionais. Cerqueira (p. 22, 1994) define endomarketing nesse sentido, ao dizer que “de forma genérica, os **sistemas de Endomarketing** consistem num conjunto de processos, projetos ou veículos de comunicação integrada que permite a venda, a consolidação de uma nova imagem para dentro da empresa” . Bekin (p. 74,1995).

Ver o endomarketing como um sistema é a melhor forma de compreender de que maneira ele pode vir a ser utilizado para a compreensão do comportamento do público interno da organização - os seus empregados, funcionários ou colaboradores. Essa compreensão, como será visto mais adiante, passa pela análise da cultura organizacional vigente na organização.

Uma vez conhecidos os valores que fazem parte dessa cultura e que orientam as decisões e o comportamento do público interno, é possível, a partir de um programa integrado e estruturado de endomarketing, promover uma verdadeira mudança cultural, representada pela introdução de valores voltados à satisfação dos clientes e ao ótimo desempenho organizacional.



### 1.2.2 Endomarketing e Comprometimento

Cerqueira (1994) faz uma distinção entre o **comprometimento**, objetivo constantemente perseguido por um programa estruturado de endomarketing, caracterizado pelo comportamento integralmente voltado para os objetivos organizacionais, e o simples **envolvimento**, simulacro de um compromisso com os objetivos estabelecidos, que, em última instância, representa uma ameaça ao desempenho organizacional por não garantir uma permanente orientação para os valores organizacionais ou, o que pode vir a dar na mesma, para a satisfação do cliente. Ele denomina o comprometimento de **adesão interna** e o envolvimento de **adesão externa**.

O autor deixa claro que a adesão externa (envolvimento) é reativa negativa em relação ao estímulo recebido; negativa por ser prejudicial ao desenvolvimento do que deve ser realizado. Ela ocorre como uma reação psicológica natural (medo, conveniência). Já a adesão interna (comprometimento, compromisso integral) é uma ação reativa positiva, pois integra a pessoa àquilo que precisa ser realizado, por um processo voluntário de adesão. Essa adesão depende de uma “base motivacional adequada, dando sustentação psicológica à pessoa, pois ninguém pode exigir a adesão do campo interior do outro, já que isto só se dá por um ato voluntário” (*op. cit.*).

Realizar um programa de endomarketing com sucesso é, portanto, garantir o comprometimento, a adesão verdadeira e interna dos membros da organização com os objetivos organizacionais, com a satisfação das necessidades dos clientes externos e, por que não dizer, com a superação de suas expectativas.

### 1.2.3 Fundamentos do Endomarketing

Para Bekin (p. 74, 1995), o conceito de endomarketing relaciona os públicos interno e externo à organização, consistindo “em ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. Esta noção de cliente, por sua vez,

transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa”.

O autor (*op. cit.*) indica os fundamentos do endomarketing, destacando-se:

**Definição:** realização de ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos aqueles valores destinados a atender o cliente.

**Objetivo:** fazer com que os diversos departamentos e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa, fazendo surgir um processo de coesão e comunicação no ambiente interno, resultando em atração e retenção de clientes internos e externos.

**Função:** integrar a noção de cliente nos processos internos da estrutura organizacional para propiciar uma melhor qualidade dos produtos e serviços.

**Importância Estratégica:** realizar a avaliação do ambiente interno da organização (moral, satisfação de necessidades e conflito entre a cultura organizacional e os objetivos estratégicos), de modo a permitir o sucesso da estratégia da empresa voltada para o ambiente externo.

**Premissas Básicas:** conquista e retenção de clientes por meio de serviços excelentes; valorização dos empregados como pessoas, tratando-os como clientes da empresa; geração do comprometimento desses empregados com os objetivos da empresa.

**Natureza do Processo:** o endomarketing é holístico, à medida que busca promover a integração de todas as unidades organizacionais, por meio da comunicação, da cooperação e do compartilhamento de responsabilidades.

**Condições de Implementação:** o endomarketing deve ser visto como parte integrante da estratégia global da organização; o processo de endomarketing requer conhecimento, informação, compromisso e apoio da alta administração; o processo de endomarketing deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional; em muitos casos, o processo de endomarketing requer mudanças na cultura organizacional, tornando-a mais flexível e capaz de disseminar conhecimento, gerar responsabilidades e delegar poder de decisão aos empregados.

**Alvos:** por etapas, o endomarketing deverá atingir: alta administração, administração média, gerentes e supervisores, funcionários em contato com clientes, pessoal de apoio às atividades da organização e a organização como um todo.

#### **Níveis do Processo:**

##### **1. Diagnóstico:**

- análise do ambiente interno da organização;
- perfil dos empregados.

##### **2. Programa de Ação:**

- níveis de abrangência (ou situações internas) - criação e manutenção, dentro de toda a organização, de uma cultura de serviço (orientação para o cliente, prestando-lhe o melhor serviço);
- linhas de ação - atitude e comunicação com *feedback*;
- tópicos: treinamento, processos de seleção, planos de carreira, motivação e valorização, comprometimento e recompensa, sistema de informações e rede de comunicação interna, segmentação do mercado de clientes internos, cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias - todos esses tópicos são tratados sob a perspectiva da “**cultura organizacional** voltada para o atendimento ao cliente, orientada por uma noção de excelência no serviço e valorização daqueles que prestam o serviço, os funcionários”

## 2. ENDOMARKETING E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura é o acúmulo de experiências, de formas de pensar e de regras de interação com os outros e com o meio ambiente e a Cultura Organizacional corresponde a um caso particular de cultura. Nas organizações, os componentes culturais básicos incluem valores, papéis e normas. Segundo Tamayo (1997), “o essencial não são as estruturas físicas, mas os sistemas de crenças e de valores, as interações entre os seus membros, as atividades por eles executadas e o próprio funcionamento da organização. Os papéis, as normas e os valores definem e norteiam o funcionamento da empresa.”

A partir da década de 80, a teoria administrativa passou por uma revolução de seus principais conceitos, oportunidade em que surgiram aberturas para as contribuições de outras ciências, como a Antropologia, conforme destacam Ruben et. al. (1998), através da “larga utilização do conceito de cultura, transmutado em ‘cultura organizacional’”

A preocupação com a cultura organizacional acompanha, segundo Friedberg (1995), “a confluência de um grande número de disciplinas que, cada uma por motivos diferentes, se interessaram pelas organizações”, entre elas destacando-se a psicologia, a psicologia social e a **sociologia**, “que se interroga sobre os mecanismos sociais que permitem, simultaneamente, a criação e a manutenção da formas particulares da vida coletiva que são as organizações e, sobretudo, as grandes organizações burocráticas, e que pretende explorar o seu impacto na vida social”.

Analisando a organização como “uma rede estruturada de relações de poder e de dependência através das quais os indivíduos e os grupos negociam a permuta de comportamentos de que cada um tem necessidade para levar a cabo suas tarefas”, Friedberg (1995) explica que “uma organização, sua estrutura, seu modo de funcionamento, ou seja, em última análise, o conjunto dos mecanismos através dos quais são articulados e integrados os comportamentos divergentes dos participantes, não constituem simplesmente uma resposta técnica a problemas técnico-econômicos. Constituem também um **instrumento cultural** para tratar um problema humano, que é o da estruturação e regularização da cooperação conflitual dos participantes”. Ao falar

da limitação ao funcionamento da organização, representada pela bagagem cultural trazida pelos seus membros, o autor afirma que “as organizações não absorvem passivamente um cultura exterior, mas produzem e são portadoras de sua própria cultura”.

Morgan (1996) aborda a metáfora da organização vista como cultura. Essa metáfora corresponde à visão da organização como uma **cultura da representação**, em que “as organizações são em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos concretos de regras e relacionamentos”.

O surgimento de uma cultura na organização está ligado ao fato de cada organização corresponder a um grupo de pessoas e cada grupo de pessoas desenvolver um estilo de vida. É claro que, dentro de uma mesma organização, existem diferentes subgrupos de pessoas, dando origem a diferentes subculturas, as quais, quando enfatizam interesses pessoais em detrimento dos objetivos organizacionais, podem constituir contraculturas.

Existem, nas organizações, diversos mecanismos interpretativos da cultura organizacional. Morgan (1996) cita, entre esses mecanismos, estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados. “São artefatos culturais que ajudam a esboçar a realidade existente dentro de uma organização **cada** aspecto da organização é rico em significado simbólico. Essa visão dos aspectos racionais da organização com significados simbólicos e, algumas vezes, mágicos, consiste em um dos principais pontos fortes da metáfora da cultura, segundo Morgan.

Outra contribuição importante da metáfora da cultura é a compreensão do processo de mudança organizacional, a qual depende das mudanças de imagens e valores requeridos por uma nova situação desejada e que devem ser desenvolvidos se o objetivo é realizar, com sucesso, essa mudança organizacional/cultural.

Hofstede (1991) afirma que, a partir do início da década de 80, popularizou-se a noção de que “a ‘excelência’ de uma organização estava contida nas formas comuns de pensar, sentir e agir de seus membros. O conceito de cultura de empresa é um conceito ‘suave’, intangível e holístico, com, no entanto, presumíveis

consequências ‘**duras**’, tangíveis”. O autor destaca os elementos das principais definições de cultura organizacional dadas por diversos estudiosos do assunto:

A Cultura Organizacional é:

**Holística** - o todo é mais do que a soma das partes;

**Determinada Historicamente** - reflete a evolução histórica da organização;

**Relacionada com os estudos antropológicos** - como os estudos de rituais e símbolos;

**Construída socialmente** - criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;

**Suave** - intangível, embora com consequências duras, tangíveis;

**Difícil de mudar** - sem que haja acordo sobre o grau de dificuldade.

## 2.1 Relação Entre Cultura Organizacional e Endomarketing

A implementação de um programa de endomarketing está intimamente ligada à compreensão dos valores presentes na cultura da organização. Somente a partir do entendimento dos valores partilhados por todos os membros de uma organização é possível compreender a imagem que esse público interno faz da empresa, o seu grau de orientação para os clientes externos e o seu comprometimento com os objetivos organizacionais. Assim como ocorre no marketing, em relação aos clientes externos, também no endomarketing faz-se necessária uma análise do perfil, das necessidades e das expectativas do público interno, do corpo funcional da organização.

Cerqueira (1994) explica que “os sistemas de Endomarketing visam à difusão de uma linguagem cultural própria e homogênea em toda a empresa, para todos os seus funcionários, independentemente do nível hierárquico. A base dessa linguagem é um **conjunto de valores estabelecidos por eles próprios e aceitos como necessários e bons para regular a relação das pessoas entre si e com a própria organização**”

Essa citação evidencia que a base do Endomarketing é a *Cultura Organizacional*. Ao representar um conjunto de valores estabelecidos e aceitos pelos próprios empregados como facilitadores do atingimento de objetivos interpessoais e organizacionais, a Cultura Organizacional é uma variável a ser considerada na motivação desse público interno. É o que Cerqueira (*op. cit.*) chamou de “norte cultural sinérgico”, aquele que direciona os esforços para os objetivos organizacionais.

### 2.1.2 Cultura De Serviços e Orientação Para o Cliente

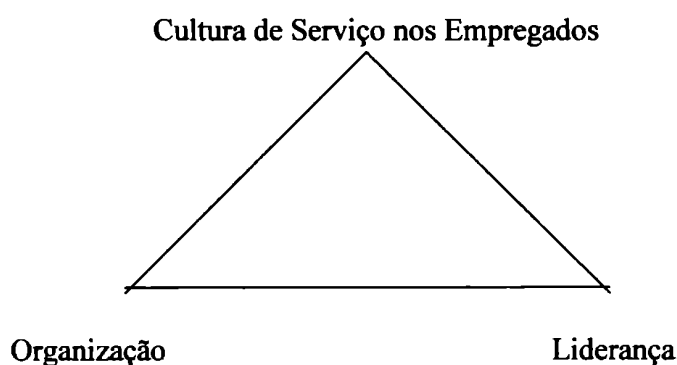
Uma das premissas do endomarketing é o foco nos clientes externos, o qual orientará as ações a serem empreendidas pelos clientes internos da organização. Chama-se a isso *cultura de serviço*, existente na organização onde “a produção orientada para o cliente constitui a base do negócio, da estrutura organizacional, do comportamento e das relações de trabalho” (Bekin, 1995).

A importância da cultura de serviço também foi destacada por Belasco & Stayer (1994), ao afirmarem que a direção “certa” para a empresa consiste em “obter grande desempenho para os clientes”, e por Kotler (1994), ao enfatizar a grande dependência dos serviços em relação àqueles que os prestam - devido, principalmente, às características de inseparabilidade e variabilidade em relação ao fornecedor do serviço - afirmando, ainda, que “a empresas de serviços pode diferenciar a *prestação de serviços* de três maneiras: através de ***funcionários, ambiente físico e processo*** (os 3Ps do marketing de serviços - *people, physical environment e process*)

A cultura de serviços torna-se decisiva para o sucesso organizacional à medida que a diferenciação de produtos está cada vez mais associada à agregação de um serviço ou benefício que satisfaça as necessidades dos clientes ou, o que é melhor, supere suas expectativas. Na cultura de serviços, esses clientes são encabeçados pelos consumidores, razão da existência da organização, mas incluem, também, os fornecedores, com os quais a empresa deverá estabelecer e manter um relacionamento cada vez mais próximo, a fim de garantir a qualidade do processo produtivo e, igualmente, os empregados, que deverão ser valorizados e estimulados a compartilhar os valores de excelência no atendimento aos consumidores.

A importância da cultura de serviço em um processo de endomarketing está relacionada ao *gerenciamento de serviço* e, principalmente, à criação de valores condizentes com essa cultura (comprometimento com a satisfação do cliente). Conforme afirma Bekin (p. 96, 1995), “o Endomarketing está, portanto, intimamente associado à cultura de serviço, pois ajuda a criar as bases, os valores e os instrumentos da estrutura organizacional adequada à cultura de serviço”. Somente uma estrutura organizacional voltada a esses valores garante o melhor atendimento das expectativas dos clientes. “Para atingir os resultados externos, o lucro, a vantagem competitiva, é preciso acertar muito bem as coisas internamente”.

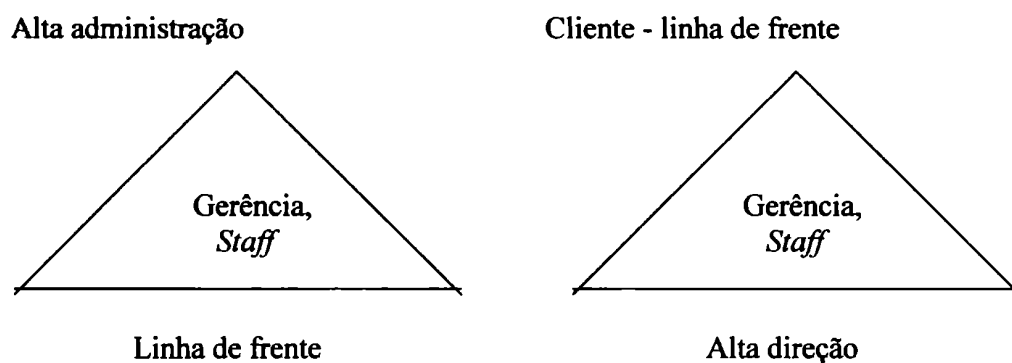
Ao assumir o compromisso de estar voltado permanentemente para o consumidor, o cliente interno (empregado) deve contar com três fontes de apoio dentro da empresa: *a cultura de serviço nos empregados, a estrutura organizacional e a liderança*. Essas três fontes de apoio formam o que Karl Albrecht, citado por Bekin (1995), chamou de *triângulo de serviço*.



Com relação à estrutura organizacional, ocorre uma mudança significativa nas empresas que adotam a cultura de serviço. Essa mudança pode ser esquematizada na *pirâmide de Grönross* (*apud* Bekin, *op. cit.*). No primeiro caso, tem-se uma estrutura tradicional, baseada na hierarquia de comando, encabeçada pela alta administração, ligada à base pela gerência média ou *staff*. Nas organizações norteadas por uma cultura de serviço, o topo da pirâmide é representado pelos valores voltados para os clientes, pela visão que os clientes têm dos produtos da organização. Seguem-



se os empregados, sempre em contato com os clientes - “horas da verdade” - e alta administração, cuja decisão final orienta-se pelo enfoque dos clientes.



Fonte: Cerqueira, (1994, p. 96).

A segunda pirâmide tem como pressupostos básicos a constante comunicação, a cooperação, a flexibilidade, a iniciativa e a rapidez na tomada de decisões. Nesse caso, as grandes necessidades da linha de frente são o apoio, a valorização do pessoal e o suporte de informações. O controle deixa de ser por fiscalização e passa a ser por avaliação, dentro dos valores da nova cultura baseada na importância do cliente e na cooperação interna, reforçados por meio das recompensas adequadas.

## 2.3 O ENDOMARKETING E A ADMINISTRAÇÃO DE R.H.

De acordo com Grönroos (1995) o produto interno do Endomarketing consiste de um emprego e de um ambiente de trabalho que motivem os empregados, fazendo-os responder favoravelmente às demandas da gerência.

Albrecht(1994:33) complementa essa idéia com a seguinte afirmação:

*“Se os empregados não estão convencidos da qualidade dos serviços prestados por sua empresa e da importância de seus papéis nesta prestação, não há nada na terra que os torne dispostos a vendê-la para seus clientes”*

Referindo-se aos objetivos gerais do Endomarketing , Grönroos (p.283) destaca:

- assegurar que os empregados se motivem para uma orientação ao cliente e um desempenho consciente dos serviços, e portanto, desempenhem com êxito suas responsabilidades de “marketeiros de plantão” em suas tarefas no marketing interativo; e atrair e reter bons empregados.

A partir dessas considerações, a Administração de Recursos Humanos deve ser, então, o principal alvo das ações de Endomarketing, visto que ao implementar os programas internos, as organizações precisam se preocupar com o nível de motivação de seus empregados para que eles vistam a “camisa da empresa” no melhor sentido do termo, e possam assumir o papel de “garotos-propaganda” da mesma.

Desta forma, quanto mais eficiente o programa de Endomarketing, melhor será a imagem interna da organização e maior as suas chances de reter bons colaboradores e, conseqüentemente, de atrair e reter bons clientes externos.

Lucena (1991) defende a inclusão do planejamento das ações de R.H. no planejamento estratégico global da organização. Ela explica que as empresas que são reconhecidamente “avançadas” refletem o seu nível de capacitação profissional exigido, o comprometimento com resultados positivos e competitivos, e a preocupação com o futuro, através de suas políticas e práticas de gestão de R.H., gerando, assim, um salto qualitativo muito alto por terem consciência de seu ativo mais importante, as pessoas, de quem decorrem a competência para dar vida ao negócio.

Matos (1996) defende a posição de que a qualidade dos recursos humanos é fundamental em qualquer formulação de estratégia, mas que não é incomum os empresários desconhecerem o potencial humano de suas organizações. Na visão desse autor, a qualidade tem mais a ver com filosofia do que com estratégias de mercado.

Ele ressalta, ainda, que sem acreditar realmente no princípio do “bem-servir”, as organizações perdem a capacidade e o interesse de motivar suas equipes, formular objetivos desafiantes, engajar inteligências criativas e competências, numa visão integrada e proativa.

Embora, no Brasil, ainda se observe uma postura mais conservadora na gestão de R.H., recentemente, as empresas mais conscientes de suas necessidades humanas, têm direcionado ações no sentido de conquistar a participação efetiva de seus colaboradores. Um dos meios empregados, nesse sentido, é o da adoção do Endomarketing , na tentativa de caracterizar um envolvimento negociado e não imposto.

É importante destacar que, para que um programa de marketing interno dê resultados favoráveis, o primeiro passo para sua implantação deve ser o conhecimento profundo, por parte da empresa, de seus colaboradores.

Além disso, o Endomarketing não pode ser confundido com o simples oferecimento de um pacote de benefícios, mas é óbvio que estes fazem parte da contrapartida que a organização deve apresentar, para que o comprometimento tenha como base não só um “contrato psicológico” mas inclua condições materiais desejáveis pelos empregados.

Chiavenato(1994) chama essa troca entre o indivíduo e a organização de “tese de reciprocidade” e explica:

*“Para os participantes, as contribuições significam custos pessoais, enquanto os incentivos ou alicientes são os benefícios decorrentes ou o retorno do investimento pessoal efetuado. Na medida em que o retorno seja satisfatório, cada participante tenderá a manter ou aumentar suas contribuições. Do lado da organização, os incentivos ou alicientes representam custos organizacionais, enquanto as contribuições representam o retorno recebido.” (p.41).*

Parafraseando Correia (1997), que se refere aos programas de Qualidade de Vida, afirmamos que o que deve anteceder o programa de endomarketing é *a definição do que a organização pretende e planeja para si e seus colaboradores*, pois este processo representa *a formatação de um verdadeiro contrato de trabalho*.

Além dos benefícios convencionais, um número crescente de organizações tem percebido, principalmente pela influência das empresas multinacionais, que aspectos como o equilíbrio entre o trabalho e a família são relevantes e, às vezes,

decisivos, para o desempenho os empregados. Neste sentido, procuram modificar algumas rotinas do trabalho, objetivando torná-lo mais compatível com as necessidades pessoais do indivíduo. Como resposta, elas tem conseguido reter talentos em maior escala, diminuir seus índices de absenteísmo e rotatividade, melhorar o atendimento ao cliente, aumentar o nível de motivação e diminuir o nível de stress de seus empregados.

Infelizmente, a maior parte dessas ações são direcionadas exclusivamente para os altos escalões da empresa. Entretanto, os níveis hierárquicos mais baixos já conseguem exibir algumas conquistas.

Trabalhando para consolidar internamente uma boa imagem, e conquistar um alto nível de comprometimento, algumas empresas têm oferecido novas modalidades de benefícios tais como as citadas por Bernadi (1997): academias de ginástica, e cabeleireiro (First Tennessee Bank ) no local de trabalho; adoção de jornadas flexíveis de trabalho, muitas vezes associadas a salários flexíveis(First Tennessee Bank), além de equipamentos para os funcionários trabalharem em casa (Hewlett Packard); oferecimento de ampliação de licença-gestante remunerada, chegando a 6 meses(Seguradora Aetna Life e Cosualty); médico de plantão, 24 horas, para gestantes, além de “Pager” para que seus maridos fiquem sempre em contato (Motorola); e creches 24 horas (Hewllett-packard).

Outras inovações introduzidas são: asilos e casa de repouso para idosos, centros de cuidados para crianças doentes, e criação de linhas de ajuda para solucionar problemas desgastantes, que implicam gastos de tempo e energia por parte dos funcionários, quais sejam: uma linha “psicológica” para tratar de problemas pessoais, crises no casamento ou com os filhos, havendo um encaminhamento para especialistas; uma linha “prática” que ajuda a encontrar escolas adequadas para os filhos ou uma casa de repouso para parentes idosos; e finalmente a linha da “moeda que auxilia seus empregados, através de empréstimos rápidos e desburocratizados, a saldarem dívidas extras que o seu orçamento não suporta.

Bernadi (1997) destaca ainda que, enquanto nos EUA a ordem do dia é “encantar o empregado”, a atuação da empresa brasileira ainda é limitada, sendo mais desenvolvida em filiais das multinacionais já citadas. Na opinião de executivos de

Recursos Humanos das várias empresas nacionais entrevistadas, os fatores que impedem a prática dessas modernas políticas no nosso país são, em primeiro lugar, uma questão cultural, pois há muita resistência dos próprios funcionários em aceitar mudanças com facilidade; em segundo, a legislação brasileira, que beneficia muito os empregados, inibindo as inovações por parte das organizações; e em terceiro, a falta de estabilidade econômica num passado recente, ainda fazendo sentir seus efeitos.

A idéia de que a qualidade do serviço é uma importante força impulsionadora dos negócios é unânime para importantes estudiosos do Marketing de Serviços (Albrecht, 1994; Bekin, 1995; Grönroos, 1995). Mas, segundo Abrecht (1994), um bom serviço não significa apenas ser gentil com o cliente. Ele inclui ações que se preocupam com a forma de estruturar o trabalho e conquistar o comprometimento das pessoas para que elas se empenhem em suas tarefas com idéia de qualidade.

Segundo Holanda (1997), é fundamental uma perfeita leitura sobre a “Qualidade Percebida” pois esta reflete a maneira pela qual o cliente está vivenciando, sentindo e percebendo o que lhe está sendo oferecido. Para isso, é necessário ouvir a voz do cliente (neste caso enfatizamos a do cliente interno), de forma a poder averiguar de forma mais clara e fidedigna o que pode ser aprimorado e o que é importante sob a ótica dele.

A referida autora ressalta, ainda, que a preocupação como a Qualidade Percebida não só ajuda na reformulação de processos, aperfeiçoamento ou inovações mas, principalmente, propiciam um clima organizacional totalmente voltado para os clientes, o que representa um grande passo para o sucesso organizacional.

### **3. ANÁLISE CRÍTICA**

O desenvolvimento proporcionou conhecimento sobre endomarketing e qualidade no atendimento, além de promover uma maior interação entre os clientes internos da empresa X e dos serviços por ela oferecidos. Possibilitou também, a oportunidade de realizar críticas e/ou sugestões sobre a divisão, além do registro dessas informações para a elaboração do plano estratégico de marketing para a empresa.

Propiciou aos clientes internos o conhecimento do plano de endomarketing elaborado para a empresa, bem como discussões e debates em relação às propostas apresentadas pelo o autor do projeto.

Quanto às resistências apresentadas pelos clientes internos em relação a alguns pontos do plano de endomarketing, estas foram mínimas, podendo ser repensados posteriormente. É importante salientar que a Diretoria da empresa X aceita as propostas do plano para implementação e que os clientes internos concordaram com quase todos os itens. Portanto, percebe-se a viabilidade da aplicação das técnicas de endomarketing contidas no plano apresentado para a empresa.

Sendo assim, os resultados referentes aos clientes internos da empresa pesquisada X, associados aos da fase diagnóstica com os dos clientes externos, permitiram identificar as necessidades da utilização de técnicas de marketing na empresa, enfatizando a importância da aplicação do endomarketing na divisão.

#### **- Planejamento de Marketing**

Propomos e auxiliamos as empresas a olharem para seus negócios e produtos a partir da perspectiva de seus clientes. O grande benefício é levar os executivos a um exercício de pensamento estratégico sobre os rumos a serem tomados.

Todo o trabalho é precedido de diagnóstico, que avalia os ambientes internos e externos da empresa. A partir desta análise, e em conjunto com os executivos da empresa, são definidos os objetivos, metas e estratégias.

### **Atividades típicas:**

- **Planejamento Estratégico** – Trabalho desenvolvido em conjunto com os clientes, desde a fase de levantamento de informações até o desenvolvimento de planos e acompanhamento de resultados, visando definir as ações e racionalizar as operações.
- **Administração de Marketing** - Elaboração de planos operacionais de Marketing para produtos e serviços, e o acompanhamento de sua implementação e avaliação; definição da estrutura administrativa e operacional.
- **Assessoria Permanente** - Implementação de táticas de mercado, planos anuais de Marketing, planos de desenvolvimento e lançamento de produtos e/ou serviços, avaliação dos resultados e correção de desvios, determinação das vantagens competitivas e sua melhor utilização, análise da concorrência, relacionamento com agências de comunicação, sua escolha e critérios de avaliação, elaboração de "briefing" de campanhas.
- **Pesquisas de Mercado** – Planejamento e execução de pesquisas de mercado (qualitativas e quantitativas) como instrumento de subsídio à tomada de decisão, integrando esta ferramenta as necessidades estratégicas e mercadológicas do cliente. Utilizamos equipe plenamente qualificada e usamos metodologia científica e estatística.
- **Marketing de Relacionamento** - Criação e implantação completa de programas de marketing de relacionamento, a partir de estudos detalhados da cadeia distributiva, pesquisas de mercado e clara determinação das vantagens e benefícios que sensibilizem o público alvo desse tipo de programa.
- **Planos para novos Produtos e Negócios** - Estudos e análises de viabilidade mercadológica e financeira para lançamentos ou novos empreendimentos.

**Inteligência de Marketing** - Desenvolvendo trabalhos destinados a atender as necessidades das empresa em termos de informações para suporte as decisões estratégicas de marketing, vendas e produção, a consultoria estrutura sistemas para levantamento e análise de dados e informações de mercado, (indicações setoriais, desempenho da economia, concorrência, etc.) preparando projeções e previsões relativas ao mercado da empresa.

Integrado com o planejamento de Marketing, propondo e implementando consagrados conceitos de vendas. Auxiliamos nossos clientes identificarem suas potencialidades e como tirar proveito de fraquezas dos concorrentes.

Trabalhos no clássico modelo ganha x ganha, mas acima de tudo procurar encurtar o ciclo de venda e minimizar o tempo gasto em projetos inviáveis.

Todo o trabalho é precedido de diagnóstico, que avalia os ambientes internos e externos da empresa. A partir desta análise, e em conjunto com os executivos da empresa, são definidos os objetivos, metas e estratégias.

#### **Atividades típicas:**

- **Administração de Vendas** - Elaboração de planos operacionais de Vendas para produtos e serviços, e o acompanhamento de sua implementação e avaliação; definição da estrutura administrativa e operacional.
- **Treinamento Gerencial** – Destinado a profissionais da área comercial mediante diagnóstico para levantamento das necessidades do cliente. Após detalhado planejamento e aprovação do cliente, treinamentos, cursos e workshops são ministrados, exemplos e aplicações práticas fazem parte da dinâmica dos treinamentos, e avaliações pós curso também são aplicadas, aferindo os resultados alcançados e a constante atualização e reciclagem dos executivos das empresas.
- **Coaching de Executivos** - Aplicação imediata de modernos conceitos e reciclagem através de acompanhamento periódico em projetos e atividades em processo.

#### **OBJETIVOS**

1. Integrar a noção de “cliente” nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços .
2. Fazer com que diversos departamentos da empresa e seus funcionários compartilhem os valores e objetivos da empresa.
3. Consolidar a base cultural estabelecida, bem como acelerar qualitativamente a sinergia da integração e do comprometimento, através do reconhecimento e valorização do ser humano.



4. Apontar de que forma o setor de Marketing, Recursos Humanos podem se RELACIONAR para trabalhar o Cliente.
5. Melhorar o nível de comunicação e coesão em todos os níveis da Organização.
6. Servir como instrumento para estimular o desenvolvimento de qualidades exigidas para o enfrentamento de crises e ganho de competitividade empresarial: talentos, capacidade, visão.
7. Identificar a percepção da motivação vista como “meus motivos para a ação”.
8. Sensibilizar o "cliente interno" para motivação pessoal, profissional e para a vida.
9. Maximizar os canais de Comunicação (comunicação facilitada ENDO-equipe, ou seja dentro ) & Relacionamento.
10. Fomentar o senso de Equipes x “Euquipes”.
11. Estimular mudanças de hábitos e quebra de paradigmas.

### **FORMA DE TRABALHO**

1. Avaliação dos objetivos e intenções da organização com o projeto.
2. Diagnóstico institucional.
3. Elaboração do Projeto de Endomarketing,
4. Plano de Ação.
5. Execução.
6. Acompanhamento.

### **PROPOSTA DE MELHORIAS**

- Propiciar grau de comprometimento entre a alta direção junto aos responsáveis de cada setor, traçando planos e metas. Elaborar novos contratos, visando novos negócios, principalmente ampliação. E na parte operacional, deixar em aberto a escala de trabalho desde que se enquadre com os padrões da empresa.
- Identificar fatores críticos de sucesso para estratégias Definir os fatores críticos de sucesso;
- Destacar os mais importantes;
- Detalhar ou trabalhar com os mesmos;
- Desenvolver um sistema para repassar informações entre os colaboradores;

- Criar um programa no próprio sistema já existente;
- Inserir todas as informações necessárias;
- Atualizar sempre que houver necessidade ou alguma modificação;
- Repassar as informações necessárias para os colaboradores envolvidos;
- Fazer contato com clientes afastados ou ex-clientes;
- Admitir um estagiário;
- Fazer um levantamento dos clientes que não estão comprando;
- Verificar o motivo pelo qual não estão comprando;
- Com base nas informações levantadas, promover ações para reconquistá-los;
- Entrar em contato novamente, informando ao cliente que foi solucionado e tentando vender produtos;
- Incentivar os colaboradores a fazer cursos ou estudar
- Incentivar os colaboradores a estudar algo que seja referente a sua área de trabalho;
- Oferecer bolsas de estudo, pagando 50 % do valor integral da mensalidade;
- Fazer convênios com faculdades e instituições, para obter melhores preços.

#### 4. A EMPRESA PESQUISADA

A empresa (Delta), cujo nome foi, à pedido, omitido, iniciou a implantação do seu Projeto de *Endomarketing* em 1994, tendo por objetivo de curto prazo aumentar o comprometimento da equipe de trabalho com a organização. Quando consolidado, era claro para empresa que as práticas, então institucionalizadas, atuavam como uma vantagem competitiva. Seu setor de atuação é o metal-mecânico e integra, com outras oito, uma *holding* - a Alfa. A partir da sede localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul coordena a ação de 2.200 (dois mil e duzentos) funcionários distribuídos em quatro níveis hierárquicos (diretoria, gerência, supervisão e operação), possui uma unidade de produção em São Paulo e uma ampla rede de distribuidores que atende a todo o Brasil e a América Latina.

##### 4.1 Aspectos Metodológicos

Em vista da natureza do problema, bem como dos objetivos a que se propunha, a pesquisa foi desenvolvida em três etapas:

1. a primeira teve por objetivo identificar e analisar, em profundidade, o surgimento e a trajetória do marketing interno na empresa, a estrutura responsável pela condução das atividades, a linguagem utilizada, o histórico do seu desenvolvimento, o detalhamento dos instrumentos utilizados, a forma de coordenação dos projetos, as avaliações já realizadas e o planejamento para a continuidade do processo, entre outros aspectos. Essa etapa, fundamentalmente apoiada em dados secundários (documentos) disponibilizados pela empresa, resultou em informações que subsidiaram a realização das etapas subseqüentes;
2. a condução da segunda etapa foi, eminentemente, sob o enfoque qualitativo, pois se pretendia saber as opiniões, dos níveis estratégico e tático, a respeito do processo. Os dados primários foram então coletados a partir de uma amostra intencionalmente selecionada em razão do papel e da importância dos entrevistados, bem como das suas áreas de atuação, face ao tema pesquisado. A propósito, Mattar (1996, v.1, p. 270) esclarece que “a suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e

estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para os resultados da pesquisa”. As entrevistas, previamente agendadas, foram conduzidas e registradas pelos pesquisadores; e, por fim,

3. considerando o propósito descritivo e conclusivo da pesquisa, bem como o fato de que se pretendia inferir, da amostra para a população, a abordagem na terceira etapa recorreu às técnicas quantitativas. Assim, a uma amostra representativa do quadro funcional foi submetido um questionário estruturado, com questões fechadas e concebidas a partir da revisão da literatura e das informações obtidas nas etapas anteriores da pesquisa. Fez-se uso da escala Lickert de 5 (cinco) pontos e foi estabelecida uma métrica para a análise e interpretação dos dados, posto que pretendido mensurar o grau de sensibilização dos funcionários frente aos instrumentos de marketing interno.

## 4.2 RESULTADOS

### 1ª Etapa

Na primeira etapa constatou-se que os instrumentos utilizados pela empresa podem ser classificados em: 1) permanentes, isto é, utilizados de forma contínua e ininterrupta; 2) periódicos, quando repetidos a intervalos regulares; e, 3) eventuais - instrumentos utilizados conforme a necessidade ou o momento, normalmente ocorrendo uma única vez.

No primeiro grupo incluem-se: a Intranet, o Boletim Informativo Diário (Delta Informa) e os Murais, todos utilizados para a divulgação das atividades e das novidades relacionadas à empresa. Esses instrumentos são monitorados diariamente pela equipe responsável, que busca e recebe informações de todas as áreas. O acompanhamento de metas, fotos dos novos funcionários, aniversários, reportagens publicadas em jornais externos, prêmios, fotos e relatórios de atividades comemorativas são alguns dos conteúdos desses instrumentos de comunicação. O

Programa “Viver de Bem com a Vida”, também de natureza permanente, é uma iniciativa que tem por objetivo melhorar a qualidade de vida dos funcionários da Delta.

Considerado como um instrumento periódico, o “Dialogando” é utilizado para promover a aproximação do nível operacional (supervisores e operários) com o nível estratégico (direção e gerência). Tendo como nome “Pessoas e Idéias se Encontram”, a

atividade é realizada uma vez por mês e a pauta inclui a discussão de sugestões de melhoria nos processos e produtos da empresa. A participação, mediante prévia inscrição, é franqueada a qualquer funcionário.

Também periódica é a homenagem por tempo de serviço: a cada ano, os funcionários que completam 25, 35 e 40 anos de serviços dedicados à empresa são, de público e formalmente reconhecidos, ocasião em que são contemplados com prêmios que incluem viagens, brindes, planos de saúde, férias extras e até mesmo jóias. O evento é amplamente divulgado. As datas comemorativas, a exemplo do Dia dos Pais, das Mães e do Trabalho são, também, festejadas.

A cada dois anos, o Balanço Social é amplamente distribuído: para os funcionários, os fornecedores, os clientes e para a comunidade local. A partir da identificação do perfil e das necessidades do quadro funcional, o Balanço Social descreve as iniciativas e apresenta os investimentos promovidos na área social da empresa, abrangendo a saúde, o lazer, a educação, o transporte, bem como a preservação do meio ambiente.

O Deltanário, outro instrumento periódico, é um jornal bimestral que mantém os funcionários atualizados com as últimas notícias relacionadas à *holding*. Entre os principais assuntos estão: a divulgação de premiações recebidas, treinamentos realizados, novas tecnologias, novos produtos e o registro de atividades internas desenvolvidas.

As comemorações de final de ano incluem o concurso para a escolha do Cartão de Natal - do qual participam os filhos dos funcionários da empresa - e, a Festa de Natal extensiva aos familiares, ocasião em que são divulgados os resultados e a premiação do concurso, bem como entregues presentes a todas as crianças - dependentes dos funcionários da empresa.

Os Encontros de Comunicação tem periodicidade anual e mensal. Os primeiros têm como pauta principal a divulgação das metas anuais e são promovidos em cascata – reuniões sucessivas em que os participantes situam-se na mesma hierarquia; porém, nas reuniões do nível operacional, um dos diretores se faz presente. As metas são divulgadas e posteriormente acompanhadas (Deltanário) por meio de indicadores que exprimem a evolução do faturamento, da participação no mercado, da produtividade, da qualidade e da rentabilidade obtida. Nesse encontro, realiza-se, também, uma atividade de caráter educativo e conduzida por profissionais externos. Ao final, os participantes são agraciados com um brinde. Nos encontros mensais, também promovidos em cascata, entre chefes e subordinados, os indicadores são acompanhados com maior detalhamento. O supervisor da área aproveita o momento para fazer uma análise geral do setor, discutir melhorias, apresentar funcionários novos e divulgar outras notícias de interesse do grupo.

Finalmente, a festa dos 50 anos da Delta, assim como a da conquista do Prêmio de Qualidade pela empresa, são instrumentos que se incluem entre os de caráter eventual. Pela sua natureza, são atividades que exigem planejamento específico e único. Depois de realizadas passam a integrar a história da empresa, contribuindo para cimentar os seus valores e a sua cultura.

## **2ª Etapa**

O Quadro 2 sintetiza as informações coletadas na segunda etapa da pesquisa, cujo objetivo era apurar as opiniões dos níveis estratégico e o tático a respeito do processo.

Conforme se verifica, os níveis compartilham, de forma geral, com o conceito e as abordagens identificadas na literatura.

Quadro 2 - Percepção dos níveis estratégico e tático em relação ao processo

QUESTÕES	NÍVEL	
	Estratégico	Tático
Conceito de marketing interno	Forma de comunicação da empresa	Forma de comunicação da empresa
Objetivos do processo de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerar comprometimento e envolvimento</li> <li>• Divulgar e consolidar a cultura da organização</li> <li>• Aumentar a participação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar a cultura da organização</li> <li>• Aumentar a participação</li> </ul>
Maiores dificuldades na implantação do processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de informações</li> <li>• Definição dos objetivos</li> <li>• Existência de filtros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de informações</li> <li>• Definição de objetivos</li> <li>• Formação do nível operacional</li> </ul>
Instrumentos mais importantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião Mensal</li> <li>• Encontro Anual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião Mensal</li> <li>• Encontro Anual</li> </ul>
Desenvolvimento de novos Instrumentos de marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento dos instrumentos já existentes</li> <li>• Instrumentos que causem mais vibração no grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento dos instrumentos já existentes</li> <li>• Instrumentos com maior vibração</li> </ul>
Benefícios obtidos com a implantação e desenvolvimento do marketing interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de enxergar o contexto geral da organização</li> <li>• Abertura para mudanças</li> <li>• Redução da desconfiança</li> <li>• Levantamento de necessidades de capacitação</li> <li>• Melhoria na qualidade e na produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de enxergar o contexto geral da organização</li> <li>• Abertura para mudanças</li> <li>• Formação de pessoas mais críticas</li> </ul>
Responsabilidade de coordenação	Área de recursos humanos	Indiferente
Apoio corporativo para o marketing interno	Existente e demonstrado por meio da participação das atividades	Existente e demonstrado por meio da participação das atividades

A percepção do nível estratégico pode ser descrita da seguinte forma: o sistema de marketing interno tem contribuído com o desenvolvimento da empresa e, principalmente, das pessoas; os instrumentos já implantados precisam ser aprimorados; a coordenação do processo deve ser uma responsabilidade da área de recursos humanos; percebe um comprometimento com a melhoria do sistema na empresa; identifica a necessidade de aperfeiçoar o sistema como um todo, repensando a definição dos seus objetivos e sugerindo criar novos instrumentos que abordem aspectos mais emocionais.

A percepção do nível tático, por sua vez, assemelha-se em vários itens com o nível estratégico, em especial com os que se relacionam com o desenvolvimento das pessoas e com seu comprometimento na empresa, porém destaca-se nos seguintes aspectos: visualiza claramente a gestão à vista (transparência constante da empresa); maior abertura para as mudanças, principalmente no que diz respeito ao nível operacional; aumento de participação na empresa; uma excelente forma para divulgar os objetivos, as metas e a cultura da empresa.

Além disso, percebem que alguns instrumentos precisam ser aperfeiçoados para serem mais eficazes. De forma geral, as entrevistas demonstraram que se trata de um processo já consolidado e consoante com os aspectos abordados pelos autores consultados. Tanto o nível estratégico quanto o tático têm clara percepção dos resultados já obtidos e que se expressam na forma de mudança no comportamento da comunidade interna, na melhoria da qualidade e, no aumento da produtividade, em todos os níveis e setores da organização.

### **3ª Etapa**

Da população de 2.228 funcionários, foi extraída uma amostra de 328 pessoas – todas submetidas ao questionário que pretendia mensurar o grau de sensibilização dos funcionários frente aos instrumentos de marketing interno utilizados pela empresa. A constituição da amostra observou a proporcionalidade existente na população no que tange às seguintes categorias: gênero, setor de trabalho, cargo e tempo de empresa. O Quadro 3 ilustra a aderência entre a população, a amostra prevista e a amostra efetiva após os dados coletados. A maior diferença foi observada foi na categoria "tempo de empresa", tendo ocorrido uma variação de 13%, o que, para os fins previstos, não impede que se façam, da amostra, inferências sobre a população. Uma possível explicação para esse erro de natureza não amostral, conforme aventado pelo supervisor de Recursos Humanos, pode ser o fato de haver pessoas que se desligaram temporariamente da empresa (por alguns meses) e depois retornaram.



Quadro 3 – População *versus* Amostra Prevista *versus* Amostra Efetiva

Categorias e Variáveis		Composição - %			Diferenças	
		População	Amostra Prevista	Amostra Efetiva	População (-) Amostra Efetiva	Amostras: Prevista (-) Efetiva
Gênero	Masculino	95,0	95,0	94,0	+1,0	+1,0
	Feminino	5,0	5,0	6,0	-1,0	-1,0
	Total	100,0	100,0	100,0	-	-
Setor	Administração	32,2	35,4	26,8	+5,4	+8,6
	Produção	67,8	64,6	73,2	-5,4	-8,6
	Total	100,0	100,0	100,0	-	-
Cargo	Diretor	0,2	0,3	0,3	-0,1	0
	Gerente	0,3	0,3	0,7	-0,4	-0,4
	Supervisor	2,6	1,8	2,4	-0,8	-0,6
	Funcionário	97,9	97,6	96,5	+1,4	+1,1
	Total	100,0	100,0	100,0	-	-
Categorias e Variáveis		Composição - %			Diferenças	
		População	Amostra Prevista	Amostra Efetiva	População (-) Amostra Efetiva	Amostras: Prevista (-) Efetiva
Tempo de empresa (anos)	Até 01 ano	18,3	18,0	15,3	+3,0	+2,7
	De 01 a 05	22,7	26,8	23,5	-0,8	+3,3
	De 05 a 10	27,6	26,2	19,7	+7,9	+6,5
	De 10 a 15	21,6	20,1	19,7	+1,9	+0,4
	Acima de 15	9,8	8,8	21,8	-12,0	-13,0
	Total	100,0	100,0	100,0	-	-

A distribuição dos questionários ficou a cargo da área de recursos humanos e, o retorno, mediado pelos supervisores setoriais, se deu através de envelope fechado e endereçado aos pesquisadores, sendo assim, garantido o sigilo individual. O questionário foi elaborado com 33 (trinta e três) questões: 7 (sete) descritivas do perfil e 26 (vinte e seis) relativas aos instrumentos de marketing interno utilizados pela empresa. As últimas foram desdobradas em 13 (treze) pares, cada um associado a um instrumento, tendo-se solicitado ao respondente que sobre elas se pronunciasse observando a seguinte escala: concordo, concordo em parte, indiferente, discordo em parte, e, discordo. A formulação de duas questões relativas a cada instrumento foi a estratégia adotada pelos pesquisadores para reforçar o entendimento e interpretação pretendidos. Finalmente, as respostas foram tabuladas e analisadas de acordo com a seguinte métrica: os funcionários que responderam, para cada um dos instrumentos

avaliados, uma questão com concordo ou concordo em parte e, a outra, com indiferente, ou se responderem as duas com concordo ou concordo em parte, foram considerados sensibilizados pelo instrumento correspondente; respostas diferentes indicaram que os funcionários não estão sensibilizados pelo instrumento.

Retornaram 294 questionários - 89,63% dos respondentes, o que elevou a margem de erro para 5,3%; portanto acima dos 5,0% originalmente previstos. O perfil da amostra tem as seguintes características: 94% dos funcionários são do sexo masculino; 68% são casados; 68,7% têm entre 20 e 40 anos; 46,2% possui o 2º grau completo e 61,2% têm mais de 5 anos de empresa - indicativo de que a taxa de rotatividade da equipe é baixa.

O grau de sensibilização, isto é, a intensidade com que cada instrumento de *endomarketing* utilizado pela empresa atinge o funcionário, pode ser visto no Quadro 4. Os instrumentos relacionados à comunicação/informação são os que mais atingem os funcionários. O jornal interno, as reuniões mensais, as reuniões anuais de comunicação e, os murais (aspecto informação), sensibilizam mais de 80% dos funcionários. A comunicação, conforme apontado na literatura, é uma das atividades mais importantes do processo, devendo ser salientado que é, simultaneamente, instrumento, isto é, o meio, e também o fim. É instrumento se visto como objetivo aumentar o comprometimento da equipe, mas é também um fim em si mesma, posto que, se ineficaz compromete, senão impossibilita, o próprio processo de gestão.

Em um segundo grupo, reunindo as categorias que sensibilizam em torno de 70% dos entrevistados, encontram-se: 1) as atividades que envolvem os familiares; 2) o Programa Viver de Bem com a Vida; 3) o Dialogando; e, 4) as atividades que expressam o reconhecimento da empresa, pelo tempo de serviço a ela dedicado pelo funcionário. Exceto o Dialogando, são instrumentos cujos benefícios se estendem para além dos funcionários, proporcionando bem estar também aos familiares, aproximando-os da empresa - a Grande Família.

Outro grupo, ora constituído pelos aspectos financeiros relacionados ao Tempo de Empresa e, pelo Balanço Social, atinge, em média, 65% dos funcionários. Uma possível explicação para este menor nível de sensibilização, é um certo distanciamento existente entre a expectativa do benefício e a sua concretização, sendo

assim intangível e, por conseguinte, de difícil mensuração. Tome-se o caso do primeiro reconhecimento por tempo de empresa – após 25 anos de serviços; somente os que ingressaram ainda jovens reconhecerão o valor deste instrumento; no caso dos mais idosos, pode até ser um benefício inatingível. Se no primeiro caso o tempo é a variável que confere o distanciamento, no caso do Balanço Social é o sujeito do benefício, por vezes difuso. Ademais, acredita-se que, por ser editado em dois idiomas

(português e inglês) e combinando matérias da Delta e da Alfa, o Balanço Social traduz uma preocupação (da administração) mais voltada para o público externo, distanciando-se assim, dos colaboradores internos.

Finalmente, as questões que envolveram a intranet tiveram um elevado número de não respondentes (67%), o que indica que a implantação do instrumento ainda não está consolidada. Por oportuno, merece ser citado que nas entrevistas realizadas na segunda etapa, os funcionários do nível operacional atribuíram o pouco uso da intranet a duas razões: 1) pouca disponibilidade de computadores; e, 2) pouca prática; devendo, entretanto, ser citado que até o "receio" foi apontado como motivo para não utilização do instrumento (computador).

Quadro 4 - Avaliação dos instrumentos de marketing interno

Instrumentos de <i>Endomarketing</i> Utilizados pela Delta	Composição da Amostra Efetiva- %			
	Não Sensibilizados	Sensibilizados	Sem Resposta	Total
1. Atividades com familiares	18,0	73,8	8,2	100,0
2. Balanço social	29,9	62,9	7,1	100,0
3. Viver de Bem com a vida	24,8	72,1	3,1	100,0
4. Intranet	0,0	33,0	67,0	100,0
5. Jornal Interno (Deltanário)	13,3	83,3	3,4	100,0
6. Reunião de comunicação anual	11,9	86,4	1,7	100,0
7. Tempo de empresa (reconhecimento)	26,2	69,0	4,8	100,0
8. Tempo de empresa (recompensa)	26,8	68,4	5,4	100,0
9. Festas Comemorativas	61,2	32,0	6,8	100,0
10. Murais (aspecto financeiro)	79,9	11,2	8,8	100,0
11. Murais (aspecto informações)	8,5	87,1	4,4	100,0
12. Reuniões mensais	11,4	87,1	1,7	100,0
13. Dialogando	25,5	69,4	5,1	100,0

Resumindo, percebe-se que os instrumentos apresentam os resultados esperados e sensibilizam a maioria dos funcionários. As exceções estão circunscritas aos Murais que divulgam notícias de aspecto financeiro (11,2% de sensibilizados) e, às Festas Comemorativas (32%). Em relação ao murais, ao que tudo indica, este resultado está atrelado a formulação das questões, eis que a primeira (referente aos Murais) afirmava que "Só olho o mural para saber se alcançamos as metas e se vamos receber os prêmios" e, a segunda, que "Só olho o mural para saber das notícias relacionadas à folha de pagamento". Conforme se verifica, é mais provável que a reduzida parcela de sensibilizados deva-se ao uso, equivocado, da expressão só, cujo significado restritivo foi detectado pelos respondentes; nesse caso, ao contrário, os resultados autorizam a interpretação inversa do que à primeira vista sugerido.

Com relação às Festas Comemorativas constata-se que o instrumento, da forma como vem sendo desenvolvido empresa, não sensibiliza os funcionários, pois as questões não apresentaram problemas de interpretação.

Tendo por propósito identificar e mensurar a associação entre o perfil dos respondentes *versus* instrumentos de sensibilização, foram calculadas as estatísticas da função Qui-Quadrado. O Quadro 5 apresenta uma sinopse dos resultados que se mostraram significativos ao nível de 5,0%.

Quadro 5 - Associação, ao nível de significância de 5%,  
entre os Instrumentos de *Endomarketing* X Categorias de Perfil

Instrumentos de <i>Endomarketing</i> Utilizados pela Delta	Categorias de Perfil						
	Setor	Idade	Função	Tempo de Empresa	Gênero	Estado Civil	Grau de Instrução
Reuniões Mensais	✓						
Murais (informação)					✓		
Murais (financeiro)							
Dialogando	✓						✓
Festas comemorativas		✓	✓	✓		✓	
Tempo de empresa (financeiro)	✓		✓				
Tempo de empresa (reconhecimento)			✓				✓
Reuniões anuais			✓				
Jornal		✓					
Programa Viver de Bem com a Vida	✓		✓				✓
Balanço Social						✓	
Atividades Familiare		✓					

Conforme constatado, a maioria dos instrumentos (ao nível de significância estabelecido) não apresenta associação com as categorias de perfil. Dentre as que foi verificada associação, algumas são merecedoras de comentários:

- somente uma das categorias de perfil apresentou associação com o instrumento Reuniões Mensais: o setor. O setor produtivo é mais sensibilizado pelo instrumento do que o administrativo, fato possivelmente explicado pela atenção conferida ao primeiro por ocasião das reuniões mensais.

Há um ritual que prepara as reuniões de forma que elas caiam em cascata até chegarem ao nível operacional produtivo, fato constatado nas Etapas 01 e 02, o que não ocorre com o setor administrativo. É provável também, que devido a circunstância de os funcionários do setor administrativo estarem mais próximos da Administração da empresa, naturalmente em contato as informações que posteriormente serão transmitidas em caráter oficial, não atribuam ao instrumento a importância reconhecida pelo setor produtivo. Raciocínio análogo se aplica ao Dialogando, instrumento que sensibiliza 78,4% do setor, contra 59,2% da área administrativa;



- já a Função foi a categoria do Perfil que mostrou associação, entre outras, com o instrumento Reuniões Anuais. Neste caso, os funcionários são mais sensibilizados (21,9%) do que as chefias. Essa diferença pode ser explicada pelo fato de que as chefias, por dever de ofício, são mais bem informadas do que os funcionários, já que participam de atividades nas quais o domínio das informações está no cerne das suas atribuições;
- o instrumento Murais (informações) apresentou uma associação com a variável Gênero, sendo os homens, os mais sensibilizados. Uma das razões pode ser o fato de esses serem a maioria na organização, causando, inadvertidamente, um certo constrangimento da aproximação do sexo oposto junto aos murais. Além disso, constatou-se, em uma das visitas à Delta, que os murais estão concentrados na área produtiva (onde a população de homens é majoritária) e nos acessos ao refeitório. Se verdadeira a hipótese, a alternativa da empresa para aumentar o público sensibilizado por esse instrumento, poderia ser a colocação de murais nas proximidades dos *toilettes* femininos. Por outro lado, o informativo financeiro dos Murais não apresentou qualquer associação com as categorias de perfil;
- o Dialogando, um dos últimos instrumentos implantados, demonstrou estar, também, associado ao Grau de Instrução. Esses resultados reforçam o entendimento de que quanto mais próximos da alta administração, menor é o grau de sensibilização dos funcionários frente aos instrumentos relacionados à comunicação;
- o instrumento Festas Comemorativas mostrou estar associado a quatro categorias que, combinadas, compõem o seguinte perfil: chefias com mais de 41 anos de idade, tempo de empresa superior a 15 anos e casados. Este perfil descreve exatamente o pequeno grupo de funcionários que são sensibilizados por esse instrumento;
- o Tempo de Empresa foi pesquisado a partir de duas abordagens: o reconhecimento festivo e o reconhecimento financeiro. Nas duas abordagens a variável de perfil associada é a função exercida, na empresa, pelo funcionário: os funcionários (nível operacional) são mais sensibilizados pelo instrumento do que as chefias. Ainda, no que diz respeito ao reconhecimento festivo, quanto maior o grau de instrução menor a sensibilização em relação ao instrumento. Uma justificativa para tal poderia ser o fato de que as pessoas com grau de instrução mais elevado seriam mais sensíveis a outras

formas de reconhecimento como, por exemplo, a natureza e o alcance do seu próprio trabalho, ao invés do tempo dedicado à empresa. O setor, além da função, é outra categoria do perfil que demonstra associação com o reconhecimento financeiro, revelando-se o setor produtivo mais sensibilizado do que o administrativo. O motivo parece residir no fato de que a remuneração dos primeiros é, em geral e em média, menor do que a dos que trabalham no setor administrativo. Em alguns casos, para os primeiros, os prêmios de reconhecimento oferecidos pela empresa são inacessíveis, situando-se no plano dos sonhos;

- o instrumento Jornal é amplamente utilizado, tendo a administração, a expectativa de que atinja todos os funcionários. Durante as entrevistas o nível operacional destacou que seria importante que o jornal abordasse mais assuntos relacionados com o dia-a-dia dos funcionários. Já a avaliação quantitativa demonstrou que, quanto mais jovem o respondente, menor é o seu grau de sensibilização pela ferramenta.
- o cruzamento das categorias de perfil com o instrumento Programa Viver de Bem com a Vida evidenciou a existência de três associações. Os mais sensibilizados são os que atuam no setor produtivo do nível operacional e apresentam menor grau de instrução.

Nesse perfil insere-se a maior parte dos funcionários da Delta, o que sinaliza o forte efeito multiplicador desse instrumento que, conforme visto, sensibiliza 72,1% dos integrantes;

- no que tange ao Balanço Social, os solteiros, da categoria estado civil, são os mais sensibilizados; aspecto que parece contraditório, pois esse instrumento retrata os benefícios mais freqüentemente apropriados pelos casados, sobretudo, em razão do maior número de dependentes; e, por fim,
- a categoria Idade demonstrou estar associada com as Atividades Familiares. Nesse caso, os de idade mais avançada revelaram maior sensibilização. O resultado sugere que os mais velhos (os que já constituíram a própria família) reconhecem como valiosos os momentos que a empresa, em clima festivo, oportuniza junto aos seus familiares, assim como junto aos dos colegas de trabalho.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do questionamento básico acerca da eficácia do marketing interno, também denominado de *endomarketing*, os autores trouxeram da literatura o significado da expressão, os seus objetivos, a sua importância para a organização, as considerações que envolvem a coordenação do processo e, os instrumentos mais freqüentemente citados como característicos do marketing interno. Um estudo de caso, combinando as abordagens quali-quantitativa, possibilitou comprovar que, na empresa estudada, o marketing interno tem se revelado eficaz, sensibilizando a maioria dos respondentes da amostra pesquisada. Por oportuno, cabe esclarecer que a eficácia resulta não só dos instrumentos utilizados, mas, também, da própria gerência do processo. Contudo, em que pese o sucesso verificado, o corte analítico estabelecido entre as categorias de perfil que discriminam os entrevistados e, os diversos instrumentos utilizados pela empresa, sugere que o processo ainda comporta melhorias.

Ao término da pesquisa impõe-se o reconhecimento das suas limitações, aquelas intrínsecas aos estudos de caso, isto é, a impossibilidade de generalização dos resultados. Cabe lembrar, contudo, que não poderia mesmo ser diferente, dado que cada empresa faz uso de seus próprios instrumentos de marketing interno, impossibilitando com isso, que, por exemplo, o questionário utilizado fosse, na íntegra, replicado em outra organização.

O endomarketing, por sua vez, é uma forma de aplicação das técnicas de marketing às conclusões trazidas pelos estudos da área de recursos humanos. Corresponde à utilização de certos instrumentos do marketing em relação ao público interno da organização - seu corpo funcional, em qualquer nível hierárquico - como uma forma de compreender, segmentar e explicar as atitudes desse público. O grande desafio do endomarketing é, portanto, conciliar os objetivos e interesses do público interno com as necessidades e expectativas do público externo da organização. É fazer com que a satisfação das necessidades do público externo da organização possa ser uma condição para a satisfação das necessidades do seu público interno.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ♦ BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- ♦ BRUM, Analisa M. **Endomarketing: Estratégias de Comunicação Interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. 2ed. Porto Alegre: Ortiz, 1994.
- ♦ CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1994.
- ♦ HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações - Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.
- ♦ KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994, cap. 18, p. 402-423.
- ♦ MATTAR, Frauze N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. V1 e V2. 2ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ♦ MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. 5, p. 115-144.
- ♦ NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade e valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ♦ TAMAYO, Alvaro. **Valores organizacionais**. In: **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997, p. 175-193 (Coletâneas da ANPEPP - Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia).